

**Grzegorz Baran**

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: gpbaran@gmail.com

---

## MARKETING WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI Z KLIENTEM JAKO INSTRUMENT TWORZENIA INNOWACJI

---

## MARKETING OF CO-CREATING VALUE WITH A CUSTOMER AS A TOOL FOR INNOVATION

---

DOI: 10.15611/pn.2016.458.01

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę wykazania, że marketing współtworzenia wartości może być skutecznym instrumentem tworzenia innowacyjnych rozwiązań wspólnie z klientami. Na gruncie teorii współtworzenia wartości wraz z klientami zidentyfikowano główne wymiary odmienności marketingu współtworzenia wartości od jego tradycyjnych koncepcji, co uczyniono podstawą teoretyczną do dalszych rozważań. Opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, a w badaniach wykorzystano przede wszystkim metodykę badań conceptualno-teoretycznych, czego efektem są zaproponowane modelowe rozwiązania w zakresie możliwości włączania klientów w procesy tworzenia innowacji. Poprzez indywidualizację, selekcję bądź kumulację pomysłów i propozycji klientów dochodzi do ich przekształcenia odpowiednio w innowacyjne dopasowanie, innowacje społecznościowe lub wikiinnowacje. Takie innowacje, będąc podobnie jak marketing współtworzenia wartości konstrukcją społeczną, mają często charakter otwartego i celowo nieskończonego projektu, co umożliwia ciągłe zaangażowanie klientów w ich współtworzenie.

**Słowa kluczowe:** marketing współtworzenia wartości, współtworzenie wartości z klientem, innowacje, marketing doświadczeń, logika dominacji usługi.

**Summary:** The purpose of the paper is to prove that co-creating value marketing may be the effective tool for creating innovative solutions together with customers. The author has identified the main differences of co-creating value marketing and its traditional concepts on the basis of the theory of co-creating value with customers. It was the theoretical basis for the further considerations. The paper is mainly conceptual and the author used theoretical studies as the research methodology, which resulted in the proposed model solutions for the engagement of customers in the innovation processes. By individualization, selection or accumulation, customer ideas and suggestions are transformed into innovative customer alignment, social innovation or wiki innovation.

**Keywords:** co-creating value marketing, co-creating value with a customer, innovation, experience marketing, service-dominant logic.

## 1. Wstęp

Marketing od zawsze wiązano z innowacjami i koniecznością ich ciągłego poszukiwania, szczególnie w obszarze nowych rozwiązań dla klienta tak, aby zapewnić firmie przewagę konkurencyjną. Jednocześnie marketing dotyczy tych funkcji i procesów, które są związane przede wszystkim z tworzeniem i pozyskiwaniem wartości. Tradycyjnie łańcuch wartości był rozdzielony na tworzenie wartości dla klienta wewnątrz organizacji i pozyskiwanie wartości od klienta poprzez wymianę rynkową.

Pojawienie się koncepcji i modeli opisujących zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości zwraca uwagę badaczy i praktyków na stopniowe zespalandzie tegoż łańcucha wartości, także w obszarze tworzenia (a coraz częściej współtworzenia) innowacji. W związku z tym za cel opracowania przyjęto wykazanie, że marketing współtworzenia wartości może być skutecznym instrumentem tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla klientów i wspólnie z klientami.

Opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, a w badaniach wykorzystano przede wszystkim metodykę badań konceptualno-teoretycznych. Umożliwiło to stworzenie modelowych propozycji rozwiązań w zakresie współtworzenia innowacji wspólnie z klientami. W celu pełniejszego objaśnienia wyróżnionych na potrzeby niniejszego opracowania trzech typów zaangażowania klientów we współtworzenie innowacyjnych rozwiązań posłużono się empiryczną egzemplifikacją, odwołując się do konkretnych przykładów z praktyki zarządzania. Egzemplifikacja ta dowodzi także, że przedstawione typy nie są konstruktami jedynie teoretycznym, lecz mogą być z powodzeniem wykorzystywane w praktycznej działalności przedsiębiorstw. Tym samym zbudowany model jest także istotnym wypełnieniem projekcyjnej funkcji nauk o zarządzaniu.

## 2. Teoria współtworzenia wartości z klientem oraz jej konsekwencje dla zarządzania i marketingu

Podstawą teoretyczną dla zbudowania modelowych rozwiązań w zakresie marketingu współtworzenia wartości z klientem jest teoria współtworzenia wartości, którą zrekonstruowałem w książce zatytułowanej właśnie *Marketing współtworzenia wartości z klientem*<sup>1</sup>. Na teorię tę złożyły się m.in.: koncepcja współtworzenia wartości wraz z klientami Coimbatore Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego, logika dominacji usługi (S-DL) w marketingu zaproponowana przez Stephena Vargo i Roberta Luschę oraz wybrane modele opisujące pewne aspekty zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, dla których wspólnym mianownikiem jest przynajmniej częściowe podejście do klienta jak do nieetatowego pracownika (m.in. pracujący konsument, prosument, e-prosument, otwarte innowacje, crowdsourcing)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Wyd. ISP UJ, Kraków 2013.

<sup>2</sup> Szerzej: tamże, s. 85-109.

Teoria ta nie jest jedynie konstruktem teoretycznym, lecz wynikiem obserwacji i analizy ważnych dla zarządzania i marketingu tendencji oraz zjawisk społeczno-gospodarczych<sup>3</sup>. Nowa koncepcja tworzenia wartości pojawiła się jako odpowiedź na narastające zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Zjawisko to z kolei jest wynikiem pewnych zmian zależności występujących na rynku, a dotyczących przede wszystkim relacji z klientami oraz roli i pozycji klienta na rynku. Wśród istotnych zmian w relacjach z klientami należy zwrócić uwagę zwłaszcza na trzy tendencje: (1) niskie zadowolenie klientów mimo stale rosnącej różnorodności produktów i usług, (2) fakt, że coraz trudniej jest producentom i sprzedawcom kontrolować wybór doświadczeń przez konsumentów oraz (3) konieczność nieustannego poszukiwania nowych źródeł kreatywności i innowacji.

Pierwszą z wymienionych przyczyn Prahalad i Ramaswamy uważają za główny powód rosnącej aktywności klientów. Ich zdaniem „różnorodność produktów niekoniecznie doprowadziła do zapewnienia lepszych doświadczeń konsumentom”<sup>4</sup>. W związku z tym stają się oni coraz bardziej aktywni i zaangażowani w wybór, a nawet kreowanie tychże doświadczeń. Jest to w pewnym stopniu związane także z fazą wchodzenia w erę gospodarki doświadczeń, jak nazwali ją Joseph Pine i James Gilmore<sup>5</sup>. Ich zdaniem podstawą wartości dla konsumentów w coraz większym stopniu są nie produkty i usługi, lecz ważne dla nich przeżycia i doświadczenia<sup>6</sup>.

W kontekście wspomnianej rosnącej konieczności poszukiwania nowych źródeł kreatywności i innowacji autor chce rozważyć ich znaczenie z punktu widzenia zaangażowania klientów, także we współtworzenie wartości. Jak słusznie twierdzi Rosabeth Kanter, dzisiejszy biznes żąda innowacji, a innowatorzy zyskują wizerunek ludzi potrafiących rozwiązać najbardziej wymagające problemy. Szczególną uwagę zwraca na pozyskiwanie wiedzy o nowych rynkach i rozwijaniu na nich silnych relacji po to, aby móc lepiej identyfikować nowe możliwości tworzenia innowacji<sup>7</sup>. Z kolei przypominając postulat Roberta Lauterborna<sup>8</sup> o konieczności zmiany sposobu definiowania mieszanki marketingowej z klasycznego 4P na 4C<sup>9</sup>, należy stwierdzić, że kluczowy dla klienta jest nie produkt, lecz rozwiązanie ważnego dla niego problemu. Można więc podejrzewać, że innowacyjne firmy będą postrzegane przez

---

<sup>3</sup> Szerzej: tamże, s. 63-83.

<sup>4</sup> C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>5</sup> J.B. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1999.

<sup>6</sup> Szerzej: G. Baran, *Marketing...*, s. 37-43.

<sup>7</sup> R.M. Kanter, *From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Press, New York 2003, s. 190.

<sup>8</sup> R. Lauterborn, *New marketing litany: 4P's passe; c-words take over*, „Advertising Age” 1990, nr 61 (41), s. 26.

<sup>9</sup> *Customer solution, customer cost, convenience, communication.*

klientów jako te, które mogą rozwiązać ich najbardziej wymagające problemy i z takimi firmami będą oni gotowi współtworzyć wartość dla siebie i innych klientów.

Prahalad i Ramaswamy, wskazując na przyczyny zachodzących na rynku przemian, piszą także o zmieniającej się roli konsumenta, który „przekształcił się z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego”<sup>10</sup>. Nawet postawienie klientów na szczycie odwróconej piramidy, co postuluje Ken Blanchard<sup>11</sup>, jest dzisiaj niewystarczające. Obsługa klientów na najwyższym poziomie, wzięcie pełnej odpowiedzialności za satysfakcję klienta, dostarczanie klientom tego, czego chcą, a nawet przekraczanie ich oczekiwań nie są już wystarczające wobec opisywanych przez Prahalada i Ramaswamy’ego zmian w pozycji i roli klienta na współczesnym rynku. Wśród głównych przyczyn, które doprowadziły do opisywanych zmian, wymieniają oni: dostęp do informacji, globalny punkt widzenia, budowanie sieci konsumentów, eksperymentowanie oraz aktywizację klientów<sup>12</sup>. Powszechny dostęp do informacji dzięki usieciowieniu klientów, którzy sami zaczynają budować sieci pomagające im łączyć się wokół wspólnych interesów, zwiększają ich świadomość, aktywność i chęć do eksperymentowania z nowymi produktami i usługami, a także doświadczeniami.

Tradycyjny światopogląd na tworzenie wartości	Współtworzenie wartości
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała wartość jest tworzona wewnątrz organizacji</li> <li>• Podstawą wartości są produkty i usługi</li> <li>• Klienci reprezentują popyt na to, co oferuje firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość współtworzą klient i organizacja</li> <li>• Podstawą wartości są doświadczenia współtworzenia</li> <li>• Aktywną rolę w doświadczeniu współtworzenia odgrywają indywidualni ludzie</li> </ul>

**Rys. 1.** Nowy układ odniesienia tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 23-26.

Właśnie te doświadczenia konsumentów stanowią podstawę w myśleniu Prahalada i Ramaswamy’ego o współtworzeniu wartości z klientem (rys. 1). Ramaswamy, podejmując dyskusję ze Stephenem Vargo i Robertem Luschem, stwierdza, że

<sup>10</sup> C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 14.

<sup>11</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2014, s. 35-54.

<sup>12</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Co-creation connection*, “Strategy and Business” 2002, nr 27, s. 6-8; C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 14-16; G. Baran, *Marketing...*, s. 71-72.

fundamentalnym problemem w ich koncepcji jest określenie natury wartości, która nie jest funkcją usługi, lecz ludzkiego doświadczenia<sup>13</sup>. W koncepcji Prahalada i Ramaswamy'ego wartość pochodzi z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział konkretny klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia<sup>14</sup>.

Główną przesłanką tradycyjnego światopoglądu na tworzenie wartości w naukach o zarządzaniu jest przekonanie, że cała wartość jest tworzona wewnątrz organizacji i może być przez te organizacje kontrolowana. Za podstawę wartości uznaje się produkty lub usługi, które w postaci oferty trafiają na rynek rozumiany instrumentalnie: albo jako zbiór klientów reprezentujących popyt, albo jako miejsce wymiany. Założenie to zostało zanegowane przez koncepcję współtworzenia wartości, w przypadku której klient jest aktywnym współtwórcą swoich własnych doświadczeń, a to one – a nie produkty i usługi – stanowią podstawę oferowanej na rynku wartości.

### 3. Marketing współtworzenia wartości z klientem jako konstrukcja społeczna

Zwrócenie uwagi przez badaczy na pewną grupę współcześnie rozwijających się na rynku zależności i procesów, które zyskały miano współtworzenia wartości z klientem, rodzi szereg poważnych konsekwencji dla marketingu i zarządzania. Mam na myśli konsekwencje zarówno w wymiarze praktyki zarządzania, jak i (a może przede wszystkim) przyjętej optyki badawczej, która stopniowo musi ulec zmianie, jeżeli chcemy w pełni poznać przywołane zależności.

Wśród najważniejszych ze wspomnianych powyżej konsekwencji należy wymienić to, o czym pisze m.in. Kazimierz Rogoziński. Trudno się z nim nie zgodzić, że nie można ograniczyć namysłu nad koncepcją współtworzenia wartości z klientem jedynie do nowego zjawiska zaangażowania klientów w proces tworzenia wartości, a często jedynie prób włączania klientów w część procesów wytwórczych. Koncepcja ta, zdaniem Rogozińskiego, wszczyna globalną dyskusję nad nowymi sposobami wytwarzania wartości i ich interpretacją we współczesnym świecie<sup>15</sup>.

Dodałbym, że koncepcja ta jest punktem zapalnym, który wcześniej lub później w naukach o zarządzaniu, a szczególnie w marketingu, musiał zostać zauważony. Choć dla niektórych, czego autor ma pełną świadomość, może to wciąż wydawać się kwestią wątpliwą i dyskusyjną, to jak pisze m.in. Barbara Czarniawska, znacząca część tego, czym zajmują się nauki o zarządzaniu, jest konstrukcją społeczną<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> V. Ramaswamy, *It's about human experience... and beyond, to co-creation*, "Industrial Marketing Management 2011, nr 40, s. 195.

<sup>14</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 21.

<sup>15</sup> K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 320.

<sup>16</sup> B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2013, s. 9-23.

Przez konstrukcję społeczną należy przy tym rozumieć nie tyle nowy przedmiot zbudowany przez ludzi, lecz procesy i działania, w wyniku których z istniejących już materiałów powstaje coś, co wcześniej nie istniało<sup>17</sup>. Samo więc zarządzanie jest konstrukcją, w której tworzeniu uczestniczą, i zawsze uczestniczyli, także klienci jako odbiorcy rezultatów tegoż zarządzania. Zgodnie z tym ujęciem w koncepcji współtworzenia wartości z klientem, kluczowa jest nie sama nowo powstająca wartość, lecz proces jej konstruowania wspólnie z klientem.

W świetle powyższych spostrzeżeń łatwiej zrozumieć słowa Prahalada i Ramaswamy'ego, którzy piszą: „Zauważmy, czym nie jest współtworzenie. Nie jest ani przeniesieniem czy outsourcingiem czynności do konsumentów, ani marginalną indywidualizacją wyrobów i usług. Nie jest też tworzeniem scenariusza lub reżyserowaniem wydarzeń dotyczących konsumenta wokół rozmaitych produktów oferowanych przez firmę”<sup>18</sup>. Przywołani autorzy argumentują to wprawdzie jedynie w kategoriach zadowolenia konsumentów, pisząc dalej: „Tego rodzaju interakcje między firmą a klientem dzisiaj już nie zadowolają większości konsumentów”<sup>19</sup>. Wyraźnie rozumieją oni jednak, że zaobserwowali zmianę w procesach tworzenia wartości dla klienta o znacznie bardziej fundamentalnym charakterze. Źródła wartości dla klienta upatrują w doświadczeniu współtworzenia, z którym zresztą utożsamiają istotę tegoż współtworzenia<sup>20</sup>.

W świetle powyższych uwag zgadza się z tymi autorami, którzy uznają współtworzenie wartości z klientem za zmianę o charakterze paradygmatycznym (m.in.: Detlev Zwick, Samuel Bonsu i Aron Darmody<sup>21</sup>; Siwarit Pongsakornrungsilp i Jonathan Schroeder<sup>22</sup>; Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan<sup>23</sup>, Vladimir Zwass<sup>24</sup> czy Kazimierz Rogoziński<sup>25</sup>), co szczegółowo wyjaśniono w przywoływanej już książce<sup>26</sup>. Centralnym bowiem problemem jest stopniowe przejmowanie przez konsumentów władzy nad procesami tworzenia wartości. Inaczej niż w przypadku współprodukcji, o której we wcześniejszych swoich artykułach pisali Vargo

---

<sup>17</sup> B. Czarniawska, wyd. cyt., s. 13-14.

<sup>18</sup> C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 26.

<sup>19</sup> Tamże, s. 26.

<sup>20</sup> Tamże, s. 13-27.

<sup>21</sup> D. Zwick, S. K. Bonsu, A. Darmody, *Putting consumers to work: „co-creation” and new marketing govern-mentality*, „Journal of Consumer Culture” 2008, nr 8(2), s. 163-196.

<sup>22</sup> S. Pongsakornrungsilp, J.E. Schroeder, *Understanding value co-creation in a consuming group*, “The University of Exeter Business School Discussion Papers in Management” 2009, nr 09/04, Exeter, s. 1-42.

<sup>23</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, M.T. Biznes, Warszawa 2010.

<sup>24</sup> V. Zwass, *Co-creation: toward a taxonomy and integrated research perspective*, “International Journal of Electronic Commerce” 2010, nr 5 (1), s. 11-48.

<sup>25</sup> K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

<sup>26</sup> G. Baran, *Marketing...*, s. 105-109 i 111-128.



i Lusch<sup>27</sup>, w przypadku współtworzenia wartości to klient decyduje o konstrukcji swojego doświadczenia i bierze za nią odpowiedzialność. W związku z tym za współtworzenie wartości z klientem autor uznaje wszelkie działania realizowane przez klientów, którzy wchodząc w interakcje ze środowiskiem doświadczeń stworzonym wokół danej oferty, świadomie i aktywnie konstruują zarówno swoje doświadczenia z tą ofertą, jak i samo środowisko doświadczeń. Za bardzo ważny uznaje przy tym właśnie ten nacisk na działania, których znaczenie obok doświadczeń uważa za centralne nie tylko dla koncepcji współtworzenia wartości, lecz – za Barbarą Czarniawską<sup>28</sup> – dla zarządzania w ogóle.

Wobec powyższego za kluczowe dla marketingu współtworzenia wartości autor uznaje środowisko doświadczeń – ważne także dla Prahalada i Ramaswamy'ego, lecz określane przez nich jako coś namacalnego, materialnie istniejącego<sup>29</sup>. Dla marketingu współtworzenia wartości z klientem najważniejszy jest interakcyjny wymiar realizowanych działań. W związku z tym proponuję koncepcję interakcyjnego środowiska doświadczeń, a więc takiego, w którym centralnym elementem są działania oraz te mechanizmy, które te działania strukturyzują i (co nawet ważniejsze) utrwalają w czasie i przestrzeni. Środowisko to jest złożone przede wszystkim z reguł, będących utwalonymi wzorami, według których realizowane są działania.

Reguły te – stabilizując działania – są kluczową składową konstrukcji społecznej, jaką jest marketing współtworzenia wartości z klientem. To nie jest konstrukcja w rozumieniu nowego bytu, ale w ujęciu odczasownikowym – otwarty, nieskończony, wciąż odtwarzający się proces konstruowania zarówno wartości, jak i samych reguł nim rządzących<sup>30</sup>. Reguły te jednocześnie są tak naprawdę głównym przedmiotem zainteresowania nie tylko badaczy, lecz także praktyków marketingu, którzy próbują poznać mechanizmy rządzące zachowaniem klientów tak, aby móc na nie skutecznie oddziaływać. Jest to zatem próba spojrzenia na marketing w odmienny sposób niż poprzez ujęcie funkcjonalne (reprezentowane głównie przez pryzmat koncepcji marketingu-mix) czy nawet ujęcie relacyjne, w którym pierwszeństwo zyskuje sieć powiązań<sup>31</sup>, w której pierwszeństwo oddaje się aktorom i kontaktom pomiędzy nimi, a nie działaniom, które utrwalają relacje przede wszystkim poprzez swoją powtarzalność.

---

<sup>27</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, "Journal of Marketing" 2004, nr 68, s. 1-17.

<sup>28</sup> B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2013.

<sup>29</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 59-62.

<sup>30</sup> G. Baran, *Marketing...*, s. 144-162.

<sup>31</sup> Szerzej na temat różnicy pomiędzy siecią powiązań i siecią działań. B. Czarniawska, wyd. cyt., s. 29-35.

#### 4. Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości jako źródło innowacji

Współcześnie klienci stanowią ważne źródło kreatywnych pomysłów i innowacji, a ich zaangażowanie jest coraz częściej wykorzystywane w procesach tworzenia nowych produktów i rozwiązań. Jednym z typów działań podejmowanych w ramach marketingu współtworzenia wartości z klientem jest współtworzenie rozwiązań. Jest to zbiór działań, w które zaangażowani są klienci, zmierzających do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania już istniejących produktów (nowych wzorów doświadczeń z istniejącymi już produktami).

Nowe rozwiązania dla klienta mogą powstawać w wyniku innowacji lub kustomizacji<sup>32</sup>. Działania związane z kustomizacją także noszą pewne znamiona innowacyjności i prowadzą często do powstawania nowych rozwiązań dla klienta. Kustomizacja polega na dostosowaniu oferty do potrzeb i preferencji pojedynczych klientów<sup>33</sup>, co może skutkować wprowadzaniem także innowacyjnych rozwiązań. Jednak ze względu na przyjętą w artykule problematykę autor uznał za celowe ograniczenie zakresu analizy do samych innowacji.

Ze względu na przyjętą problematykę nie znajduje uzasadnienia dla wyczerpującego omawiania w tym miejscu natury i znaczenia innowacji w naukach o zarządzaniu. Wystarczy przypomnieć, iż sam termin „innowacja” wywodzi się od łacińskiego słowa *innovatis*, czyli odnowienie lub tworzenie czegoś nowego. W języku polskim oznacza zaś „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość, reformę”<sup>34</sup>, a więc przez innowacje należy rozumieć zarówno samą aktywność związaną z wprowadzeniem czegoś nowego, jak i ową nowość wprowadzoną w wyniku tej aktywności.

Termin ten wprowadził do literatury ekonomicznej Joseph Schumpeter już w 1911 roku. Mimo to, wzmożone zainteresowanie naukowe innowacjami rozpoczęło się dopiero w latach czterdziestych XX wieku i nieprzerwanie trwa do dziś<sup>35</sup>. Pierwsze koncepcje były skoncentrowane głównie na technicznym wymiarze innowacji i ich znaczeniu dla gospodarki<sup>36</sup>. Współcześnie pojęcie innowacji rozumiane jest znacznie szerzej. Philip Kotler i Fernando Trias de Bes nie ograniczają innowacji jedynie do nowych produktów, lecz szukają ich źródeł w nowych procesach,

---

<sup>32</sup> Szerzej: G. Baran, *Marketing...*, s. 190-202.

<sup>33</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, *Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies” 2008, nr 4 (1), s. 15.

<sup>34</sup> J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

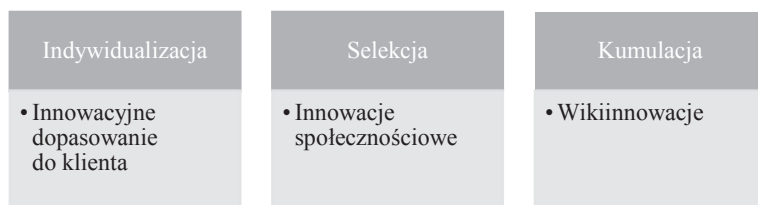
<sup>35</sup> Szerzej: G. Baran, *Potrzeba innowacji zarządzania. Czy współtworzenie wartości wraz z klientami oznacza początek „Zarządzania 2.0”?*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 2, s. 12-16.

<sup>36</sup> W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.



nowych kanałach dystrybucji lub nowych koncepcjach prowadzenia działalności<sup>37</sup>, a Gary Hamel i Bill Breen wskazują na możliwość i konieczność innowacji przyjętych sposobów zarządzania<sup>38</sup>.

W procesy tworzenia innowacji coraz częściej zaangażowani są także klienci, którym te innowacje służą. W przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie innowacyjnych rozwiązań w celu ich lepszego dostosowania do ich potrzeb i oczekiwań wyróżniam trzy typy takich innowacji: rozwiązanie według indywidualnego projektu klienta, innowacje społecznościowe oraz wikiinnowacje<sup>39</sup> (rys. 2).



**Rys. 2.** Sposoby współtworzenia innowacji wraz klientami

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowana typologia stanowi usystematyzowanie podejmowanych w ramach marketingu współtworzenia wartości z klientem działań, w wyniku których powstają innowacyjne rozwiązania dla klientów z udziałem klientów, a często głównie dzięki samym klientom. Typologia została skonstruowana na podstawie wyróżnienia trzech sposobów doboru pomysłów na nowe rozwiązania: indywidualizacji, selekcji i kumulacji.

Indywidualizacją nazywam te przypadki, w których realizowane rozwiązania są każdorazowo konstruowane według potrzeb i oczekiwań pojedynczych klientów (np. biżuteria według indywidualnego projektu klienta). Podstawą selekcji jest wybór nowego rozwiązania z najlepszych ze zgłoszonych przez klientów pomysłów, bez względu na to, czy o ich wyborze zadecydowała firma czy sami klienci (np. nowy projekt opakowania, który został wybrany z pomysłów zgłoszonych przez klientów w ogłoszonym przez firmę konkursie). Kumulacją określam te przypadki, w których nowe rozwiązanie powstaje z łącznego wkładu wielu zaangażowanych w nie klientów (np. Wikipedia, która łączy w sobie wkład wielu internautów, a co więcej – jest z założenia projektem nieskończonym).

<sup>37</sup> Ph. Kotler, F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 208.

<sup>38</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Redhorse, Lublin 2008.

<sup>39</sup> Innowacje tworzone dzięki zaangażowaniu użytkowników, według modelu działania znanego z serwisów wiki, m.in. Wikipedii.

Innowacyjne dopasowanie jest innowacyjnym rozwiązaniem dla klienta według jego indywidualnego projektu, które powstaje w wyniku zaangażowania pomysłów, talentów i działań klienta tak, aby końcowy efekt w jak największym stopniu odpowiadał na jego potrzeby i oczekiwania. W ten sposób powstają projekty domów i mieszkań, biżuterii, ubrań, wystroju wnętrz, stron internetowych i wiele innych. Przykładem firmy wykorzystującej w swoich działaniach ten model tworzenia innowacyjnych rozwiązań jest galeria biżuterii artystycznej Olissima. Oferuje ona m.in. biżuterię, która powstaje według indywidualnych pomysłów i projektów klientów. Biżuteria taka jest tworzona według projektu klienta lub zindywidualizowanego projektu wybranego artysty<sup>40</sup>. Według podobnego modelu działa także serwis Nietuzinkowo.pl, w którego ofercie możemy znaleźć możliwość zamówienia nietypowych (lub – jak nazywają to jego twórcy – *nietuzinkowych*) przedmiotów użytkowych, w tym także na indywidualne zamówienie. W ofercie znajduje się wiele produktów dla kobiet, mężczyzn, dzieci lub do domu, m.in.: torebki, portfele, etui na telefony, chusty, szaliki, apaszki, pościel, ozdobne poduszki, ręczniki i wiele innych<sup>41</sup>.

W opisywanych przypadkach występuje coś, co Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy określają głębią interakcji między konsumentem a firmą przy współtworzeniu wartości<sup>42</sup>. Przywołując przykład budowy domu na indywidualne zamówienie, zwracają uwagę na wysokie oczekiwania klientów dotyczące intensywności dialogu: „Klienci oczekują, że będą uczestniczyć w każdym etapie procesu projektowania i budowy – a nawet nalegają na to. Chcą domu odpowiadającego ich szczególnym potrzebom i pragnieniom. Oczekują, że budowniczy będzie tyle razy dostosowywać, zmieniać, przerabiać i przekształcać projekt, ile razy będzie to potrzebne do doprowadzania do takiej indywidualizacji”<sup>43</sup>. Tę intensywność relacji z wieloma przecież indywidualnymi konsumentami jest często trudno pogodzić z wymogiem wysokiej sprawności operacyjnej, a rezygnację z pełnej kontroli nad procesem projektowania i realizacji rozwiązań z wysokim poziomem jakości. Wśród problemów związanych z praktyczną realizacją takiego modelu działania Prahalad i Ramaswamy wymieniają także trudności w prognozowaniu popytu<sup>44</sup>.

W przypadku selekcji rozwiązań mamy do czynienia z *innowacjami społecznymi*, które powstają przez wybór najlepszych z wygenerowanych w interakcjach z klientami pomysłów. Uzasadnieniem dla przyjęcia takiego terminu jest bliska analogia do takich upowszechnionych już pojęć, jak społecznościowe zakupy, pożyczki czy inwestycje. Inspirację odnajduję także w idei Chrisa Andersona, który terminem *crowd accelerated innovation* (w dosłownym tłumaczeniu: innowacje napędzane przez tłum) określa samonapędzający się cykl wzajemnego uczenia się wielu ludzi od siebie. Swoje rozważania odnosi on przede wszystkim do dzielenia się

<sup>40</sup> Olissimart, <http://www.olissimart.com> [dostęp 10.11.2012].

<sup>41</sup> Nietuzinkowo.pl, <http://nietuzinkowo.pl> [dostęp 10.11.2012].

<sup>42</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, s. 28-31.

<sup>43</sup> Tamże, s. 28.

<sup>44</sup> Tamże, s. 31.

wiedzą poprzez zamieszczane w Internecie materiały wideo (np. za pośrednictwem YouTube). Stworzenie możliwości przekazywania w taki sposób wiedzy, inspiracji i pomysłów jest jego zdaniem równie doniosłym wydarzeniem dla upowszechniania innowacji jak kiedyś wynalezienie druku<sup>45</sup>. Określenia tego można jednak z powodzeniem użyć do wszelkich innowacji i rozwiązań, które są wspomagane przez pomysły tworzone w interakcjach ze społecznością klientów<sup>46</sup>.

Trafną ilustracją innowacji społecznościowych są opisywane przez Dona Tapscotta i Anthony'ego Willimsa giełdy pomysłów i innowacji, generowanych przez ludzi o wyjątkowych kompetencjach i talentach. Dla nazwania tego zjawiska używają oni terminu *ideagora*<sup>47</sup>. Tymoteusz Doligalski analizuje przypadek platformy *InnoCentive*, jako często cytowany przykład takiej ideagory. Łączy ona firmy gotowe zapłacić za znalezienie rozwiązań ważnych dla nich problemów wraz ze społecznością specjalistów, którzy są skłonni podjąć się takiego wyzwania<sup>48</sup>. Zgłaszane przez klientów *InnoCentive* problemy i zadania są formułowane i przedstawiane na platformie internetowej w postaci otwartych zleceń skierowanych do globalnej społeczności ekspertów wiedzy<sup>49</sup>.

Ostatnim typem innowacji powstających w wyniku zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań polegają na kumulacji pomysłów. Z powodu braku odpowiedniego terminu proponuję określenie *wikiinnowacje*, za czym przemawia ich podobieństwo do reguł rządzących powstawaniem treści w serwisach typu wiki (m.in. Wikipedia<sup>50</sup>). Powstają one w wyniku kumulacji szeregu drobnych pomysłów, wiedzy i łącznego wkładu wielu pojedynczych osób. Są to często projekty otwarte (pod względem zarówno możliwości ich tworzenia, jak i dostępu do ich efektów) i z założenia nieskończone, a każdy kolejny, nawet najmniejszy, wkład składa się na ostateczne rozwiązanie.

Możliwość wykorzystania modelu działania znanego z serwisów wiki do innych zastosowań potwierdzają wyniki badań prowadzonych przez Derricka Huanga i Raviego Beharę<sup>51</sup>. Choć tego typu serwisy są kojarzone przede wszystkim z uruchomioną w 2001 roku Wikipedią, mogą być skutecznie wykorzystywane także do innych celów, w których ważne jest dzielenie się wiedzą wśród użytkowników. Przywołani autorzy zwracają uwagę na możliwość ich wykorzystania we wszelkich projektach,

---

<sup>45</sup> Ch. Anderson, *How web video powers global innovation*, [http://www.ted.com/talks/lang/en/chris\\_anderson\\_how\\_web\\_video\\_powers\\_global\\_innovation.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/chris_anderson_how_web_video_powers_global_innovation.html) [dostęp 18.08.2010].

<sup>46</sup> Szerzej: G. Baran, *Marketing...*, s. 190-202.

<sup>47</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmieniła wszystko*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008, s. 146.

<sup>48</sup> T. Doligalski, *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „E-mentor: Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2011, nr 1, s. 71-79.

<sup>49</sup> InnoCentive, <http://www.innocentive.com> [dostęp 17.10.2012].

<sup>50</sup> Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org> [dostęp 15.10.2012].

<sup>51</sup> C.D. Huang, R.S. Behara, *Outcome-driven experiential learning with Web 2.0*, „Journal of Information Systems Education” 2007, nr 18(3), s. 329-336.

w których centralnym problemem jest dzielenie się wiedzą. Wśród narzędzi web 2.0 wspomagających uczenie się, obok wiki wymieniają także: blogi, tworzone przez użytkowników i udostępniane w Internecie materiały multimedialne oraz dokumenty biurowe 2.0 (Office 2.0), umożliwiające tworzenie dokumentów przez wielu użytkowników jednocześnie, co znakomicie wspiera pracę grupową<sup>52</sup>.

Przykładem skutecznego wykorzystania wikiinnowacji jest, opisany przez Franka Kleemanna, Güntera Vossa i Kerstin Rieder, serwis Spreadshirt.net, którego idea znacznie wykracza poza wykorzystanie pomocy klientów w procesach projektowania, konfiguracji i marketingu produktów lub usług<sup>53</sup>. Użytkownicy serwisu rzeczywiście go współtworzą tak, że nie mógłby w ogóle istnieć bez ich zaangażowania. Samodzielnie tworzą nowe wzory T-shirtów, które następnie stają się częścią ogólnodostępnej oferty. Jest ona wynikiem kumulacji pomysłów i wkładu każdego z klientów, którzy w zamian otrzymują część zysku z każdego sprzedanego T-shirtu, który powstał według ich projektu. Zaproponowany model biznesowy okazał się tak skuteczny, że firma była w stanie przejąć francuskiego konkurenta lafraise.com<sup>54</sup>.

W przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie nowych koncepcji produktów poprzez selekcję lub kumulację pomysłów powstających w interakcji z klientami często występuje zjawisko nazywane crowdsourcingiem. Jest to znany od dawna mechanizm wykorzystujący tzw. *zbiorową mądrość* lub *mądrość tłumu*, który to Jeff Howe z magazynu „Wired” w 2006 roku nazwał właśnie crowdsourcingiem<sup>55</sup> i sprawił, że mechanizm ten stał się tak popularny<sup>56</sup>. Jak piszą Paul Belleflamme, Thomas Lambert i Armin Schwienbacher, crowdsourcing jest skutecznym instrumentem wykorzystania społeczności klientów, nazywanej tłumem (*crowd*) w celu pozyskania pomysłów, rozwiązań lub informacji zwrotnych użytecznych w rozwoju działalności organizacji<sup>57</sup>.

## 5. Podsumowanie

Podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania koncentrują się na nowym, lecz jednocześnie dynamicznie rozwijającym się zjawisku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, które to zjawisko dotyka także marketingu i procesów poszukiwania innowacji. W związku z tym autor próbował wykazać, że marketing

---

<sup>52</sup> Tamże, s. 330.

<sup>53</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, wyd. cyt., s. 12-13; Spreadshirt.net, <http://www.spreadshirt.net> [dostęp 16.11.2012].

<sup>54</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, wyd. cyt., s. 12.

<sup>55</sup> J. Howe, *The rise of crowdsourcing*, „Wired” 2006, nr 14.06, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> [dostęp 20.06.2010].

<sup>56</sup> B. Brzoskowski, *Crowdsourcing*, <http://www.brzoskowski.pl> [dostęp 17.04.2012].

<sup>57</sup> P. Belleflamme, T. Lambert, A. Schwienbacher, *Crowdfunding: an industrial organization perspective*, „Universite Catholique de Louvain Working Paper” 2010, [http://economix.fr/pdf/workshops/2010\\_dbm/Belleflamme\\_al.pdf](http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf) [dostęp 17.04.2012], s. 3.

współtworzenia wartości może być skutecznym instrumentem tworzenia innowacyjnych rozwiązań wspólnie z klientami.

W tym celu poddał analizie różne sposoby doboru i przekształcania pomysłów i propozycji klientów w gotowe rozwiązania dla klienta, co pozwoliło wyróżnić ich trzy typy: indywidualizację, selekcję i kumulację. Doprowadziło to w rezultacie do zidentyfikowania trzech typów procesów prowadzących do powstania innowacyjnych rozwiązań: innowacyjne dopasowanie, innowacje społecznościowe oraz wikiinnowacje. Zostały one szczegółowo objaśnione i zobrazowane praktycznymi przykładami zastosowań, które jednocześnie dowodzą, że zaproponowany model stanowi istotne wypełnienie projekcyjnej funkcji nauk o zarządzaniu.

Marketing współtworzenia wartości z klientem może skutecznie wspierać przywołane powyżej mechanizmy tworzenia innowacji, gdyż tak jak one sam w sobie jest konstrukcją społeczną, w której aktywnie uczestniczą także klienci, odtwarzając m.in. reguły rządzące tymi mechanizmami. W związku z tym organizacje zmuszone są podzielić się władzą i kontrolą nad łańcuchem wartości ze swoimi klientami, co stanowi centralny problem w koncepcji współtworzenia wartości z klientem i świadczy o tym, że jest to zmiana o paradygmatycznym charakterze. Innowacje współtworzone z klientami stanowią konstrukcję społeczną, mają często charakter otwartego i celowo nieskończonego projektu. Umożliwia to nie tylko ciągle zaangażowanie klientów, ale pozostawia wciąż otwartą możliwość do wprowadzania kolejnych nowości, zmian, usprawnień i udoskonaleń. Klienci mogą więc eksperymentować z zakupionymi produktami, nieustannie je udoskonalać i dzieląc się tymi udoskonaleniami także z innymi użytkownikami.

## Literatura

- Baran G., *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Wyd. ISP UJ, Kraków 2013.
- Baran G., *Potrzeba innowacji zarządzania. Czy współtworzenie wartości wraz z klientami oznacza początek „Zarządzania 2.0”?*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 2.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2014.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2013.
- Doligalski T., *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „E-mentor: Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2011, nr 1, s. 71-79.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Redhorse, Lublin 2008.
- Huang C.D., Behara R.S., *Outcome-driven experiential learning with Web 2.0*, „Journal of Information Systems Education” 2007, nr 18(3), s. 329-336.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Kanter R.M., *From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Press, USA 2003.
- Kleemann F., Voss G., Rieder K., *Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies” 2008, nr 4 (1), s. 5-26.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, M.T. Biznes, Warszawa 2010.

- Kotler Ph., Trias de Bes F., *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.
- Lauterborn R., *New marketing litany: 4P's passe; C-words take over*, „Advertising Age” 1990, nr 61(41), s. 26.
- Pine J.B., Gilmore J.H., *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1999.
- Pongsakornrunsilp S., Schroeder J. E., *Understanding value co-creation in a consuming group*, „The University of Exeter Business School Discussion Papers in Management” 2009, no. 09/04, Exeter, s. 1-42.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The co-creation connection*, „Strategy and Business” 2002, nr 27, s. 1-11.
- Ramaswamy V., *It's about human experience... and beyond, to co-creation*, „Industrial Marketing Management” 2011, nr 40, s. 195-196.
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmieniła wszystko*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, nr 68, s. 1-17.
- Zwass V., *Co-creation: toward a taxonomy and integrated research perspective*, „International Journal of Electronic Commerce” 2010, nr 5 (1), s. 11-48.
- Zwick D., Bonsu S. K., Darmody A., *Putting consumers to work: „co-creation” and new marketing govern-mentality*, „Journal of Consumer Culture” 2008, nr 8(2), s. 163-196.